KIT OUTILS GPEC

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

dans les

Offices de Tourisme Normands

Offices de Tourisme de France

Offices de Tourisme de France

sommaire

Mieux connaitre la GPEC

1- Qu'est-ce que la GPEC ?
2- Quels sont les objectifs de la GPEC ?
3- L'intérêt de la GPEC pour les Offices de Tourisme
4- Quels sont les outils de la GPEC ?
5- La démarche de GPEC
6- Le cadre juridique de la GPEC

Mettre en place la GPEC au sein de l'office

1- Choisir la démarche la mieux adaptée
2- Elaborer les outils de GPEC de l'office
3- Mettre en place les entretiens annuels
4- Mettre en place un Plan de formation pluriannuel
5- Faire vivre la GPEC au sein de l'office

Offices de Tourisme de France

MIEUX CONNAÎTRE LA GPEC

Réseau des Offices de Tourisme de Normandie – mai 2013

Offices de Tourisme de France

Qu'est-ce que la GPEC ?

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
est un ensemble d'outils et de méthodes
au service des offices de tourisme et des salariés
pour optimiser l'organisation du travail
et le management des compétences
au regard des évolutions de l'environnement
et de la stratégie de l'office.

Offices de Tourisme de France

Quels sont les OBJECTIFS de la GPEC ?

■ **Gestion** : les outils de la GPEC apportent des indicateurs qui permettent d'évaluer, de mesurer l'adéquation entre les besoins en compétences de l'office et ses ressources

■ **Prévisionnelle** : la démarche de GPEC vise à prévoir les besoins en compétences futurs afin d'anticiper les ajustements nécessaires

■ **Emplois** : La GPEC permet à l'office d'adapter en permanence ses emplois et les fonctions aux évolutions internes (réorganisation, fusion, retraites, départs…) et aux évolutions de l'environnement (juridiques, techniques et technologiques, professionnelles…)

■ **Compétences*** : l'objectif de la GPEC est d'identifier les savoirs*, savoir-faire* et savoirs comportementaux* nécessaires dans chaque fonction au sein de l'office de façon à avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment

Offices de Tourisme de France

Quels sont les OUTILS de la GPEC ?

■ **L'organigramme** : il présente visuellement la façon dont l'office organise ses différents services et ses ressources humaines pour optimiser ses activités.

■ **La fiche de fonction*** : elle présente le contexte et le contenu d'une fonction et détaille chacune des missions et leurs activités associées.

■ **Le référentiel de compétences*** : il liste l'ensemble des compétences associées à une fonction, réparties en 3 catégories : savoir-faire*, savoir*, savoir comportemental*. On parle de « référentiel » car pour chacune de ces compétences, un niveau « requis » dans la fonction est défini.

Offices de Tourisme de France

Quels sont les MOYENS de la GPEC ?

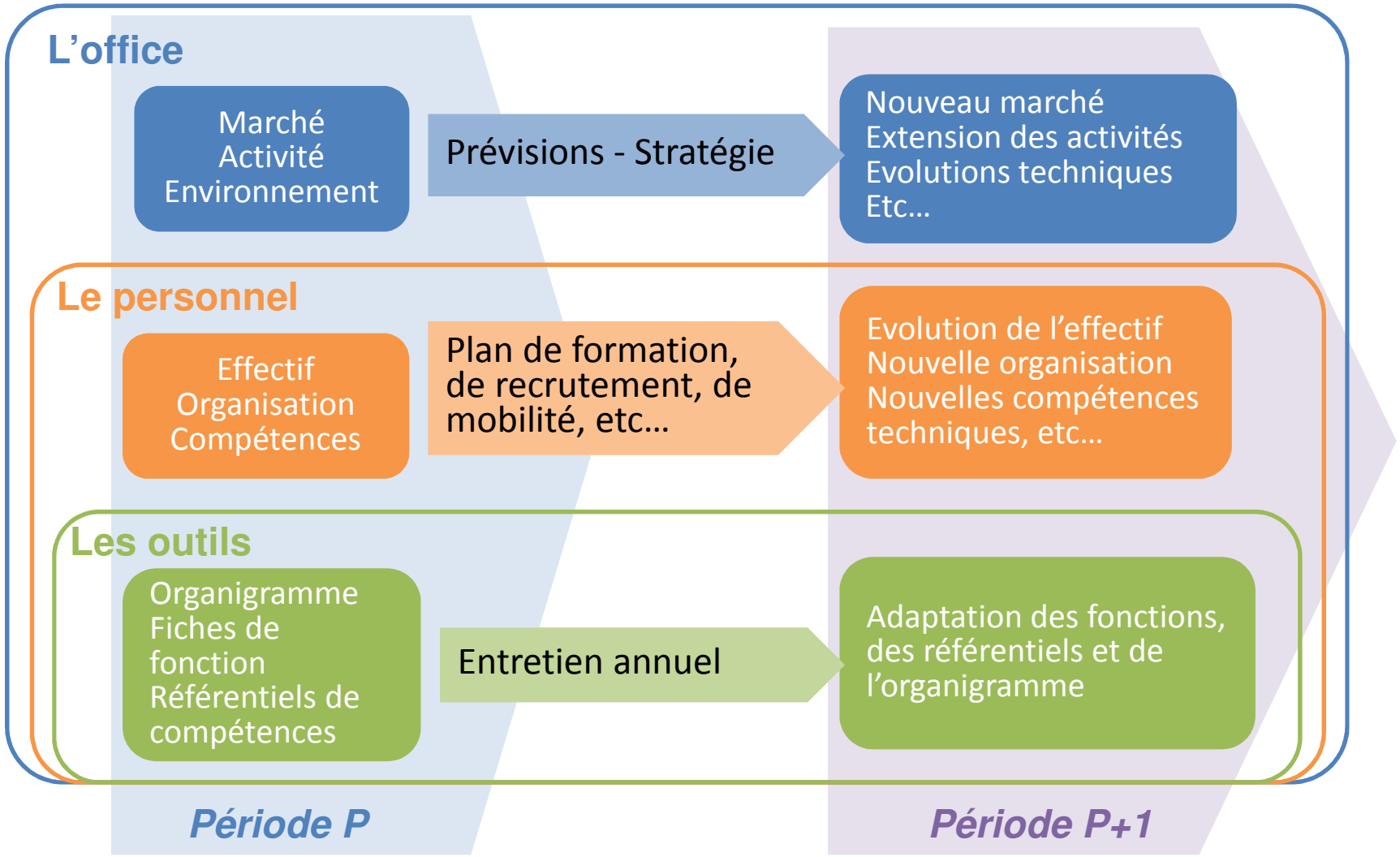
L'entretien annuel : ce rendez-vous annuel entre la Direction de l'office et les salariés permet de rentrer dans une véritable démarche de GPEC. Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'office, cet entretien donne la possibilité au salarié et à son encadrement

- de faire le point sur la situation et les missions de chacun
- de faire un bilan de l'année écoulée et fixer les objectifs pour l'année suivante
- d'envisager des évolutions dans les missions, dans l'organisation
- d'identifier les besoins en compétences, les souhaits de formation et leurs modalités de mise en œuvre

Le plan de formation : c'est l'outil du développement des compétences de l'office et de ses salariés. Dans le cadre de la GPEC, le plan de formation est établi de façon pluriannuelle, permettant de mettre en place des parcours individuels ou collectifs de formation, dans la durée, en fonction des objectifs identifiés lors des entretiens annuels.

Offices de Tourisme de France

La démarche de GPEC



Le cadre juridique et institutionnel

- **Pour les entreprises de plus de 300 salariés :** obligation légale de négocier un accord de GPEC (articles L2242-15 à L2242-18 du code du travail)

- **Pour les entreprises de moins de 300 salariés :** démarche fortement encouragée, notamment par l'État

- Démarche développée par les **branches professionnelles** dans le cadre des « Observatoires des métiers et des qualifications » et soutenue par Agefos PME pour la branche Tourisme.

Les enjeux de la GPEC pour les Offices de Tourisme

Un environnement touristique en pleine mutation

- Nouveaux comportements des clientèles, notamment avec la généralisation de l'usage des NTIC.
- Des collectivités locales de plus en plus exigeantes, avec la raréfaction des fonds publics.
- Besoins croissants de services à apporter aux prestataires touristiques locaux, leurs métiers à eux aussi deviennent de plus en plus pointus.

Des impacts sur les ressources humaines des Offices de Tourisme

- Faire évoluer les compétences, pour des salariés de plus en plus experts.
- Mutualiser les moyens humains, aller vers un partage des compétences.
- Adapter les métiers aux usages des clients et des partenaires vis-à-vis des NTIC.
- Apporter une valeur ajoutée par la qualité de l'accueil et de l'information.
- Renforcer la notion de services aux prestataires.
- Mesurer et valoriser ses actions.
- …

Le contenu du KIT OUTILS GPEC

- **Le présent diaporama** présentant les objectifs et la démarche de GPEC ainsi que les outils et leur mode d'emploi.

- **Les outils d'organisation de l'office**
  - **9 fiches de fonction** « types » : administration/gestion, animation numérique de territoire, commercialisation, conseiller en séjour, direction, observatoire, promotion destination, référent qualité, responsable animations.
  - **9 référentiels de compétences** correspondants aux fonctions ci-dessus.
  - Un modèle d'état des lieux RH
  - Un modèle de diagnostic flash

- **Les outils de l'entretien annuel**
  - Support d'entretien
  - Guide méthodologie entretien
  - Guide de préparation pour le salarié
  - Référentiel de compétence

- **Les outils du plan de formation**
  - Plan pluriannuel
  - Plan annuel par participant
  - *Méthodologie d'établissement du plan de formation (à venir)*

- **Un outil complémentaire permettant d'évaluer les niveaux critiques de polyvalence au sein de l'équipe**

- **Un glossaire**

Tous les outils du KIT présentent des éléments «génériques» pour la profession, ils sont à ajuster en fonction des spécificités de VOTRE office.

Offices de Tourisme de France

METTRE EN PLACE LA GPEC AU SEIN DE L'OFFICE DE TOURISME

Réseau des Offices de Tourisme de Normandie – mai 2013

ETAPE 1 : Faites le point sur votre stratégie et vos RH

1- Etat des lieux RH de l'OT

Fiche outil : Modèle d'état des lieux RH

2- Diagnostic flash

Il permet de déterminer les problématiques globales RH de votre OT, que vous allez ensuite prioriser.

Fiche outil : Modèle de diagnostic flash

3- Identification des impacts RH

Offices de Tourisme de France

ETAPE 2 : Adaptez les outils de GPEC de votre office

1- L'organigramme

Etablissez tout d'abord un organigramme et détaillez les grandes missions de chaque collaborateur

2- Les fiches de fonction

A partir des fonctions et missions ainsi identifiées, reportez-vous aux fiches de fonction « types » afin d'établir une fiche par fonction au sein de l'office. Vous pouvez aussi choisir d'établir une fiche de fonction individualisée par collaborateur, si les missions diffèrent de l'un à l'autre pour une même fonction.

Fiche outil : Fiches de fonction « types»

3- Les référentiels de compétences

A partir des fiches de fonctions que vous avez réalisées, reportez-vous aux référentiels « types » et construisez votre propre fichier Excel en sélectionnant les compétences liées à chaque fonction ou à chaque collaborateur au sein de l'office.

Ensuite, vous devrez ajuster la colonne « niveau requis » de chaque référentiel en fonction du niveau (de 1 à 4) que vous attendez « idéalement » de vos salariés.

Vous pouvez également modifier l'échelle de valeur (ici de 1 à 4) si cela vous paraît utile.

Fiche outil : Référentiel de compétences

ETAPE 3 : Mettez en place les entretiens annuels

Fiche outil : Méthodologie entretiens individuels

1- Présentation de la démarche de GPEC et d'entretien annuel aux salariés.

Utilisez la première partie du présent diaporama afin de présenter à vos salariés la démarche que vous mettez en place en interne pour l'organisation de l'office et les entretiens annuels.

2- Préparation des entretiens par le responsable et par les salariés

Adaptez et complétez les outils que vous transmettez aux salariés en amont des entretiens.

Fiche outil : Guide méthodologie entretien
Guide de préparation pour le salarié
Référentiel de compétence

3- Réalisation des entretiens avec chacun des salariés

Prenez appui sur les documents remis par les salariés avant l'entretien afin d'enrichir ce moment d'échange et de donner à chaque salariés des éléments de motivation individualisés.

Fiche outil : Référentiel de compétence complété par le salarié
Guide de préparation pour le salarié complété

4- Synthèse des entretiens

Fiche outil : Support entretien

ETAPE 4 : Définissez un plan de formation pluriannuel

Fiche outil : Méthodologie d'élaboration du plan de formation (à venir)

1- Plan pluriannuel de formation

En fonction des attentes ou besoins émis par les salariés et des besoins en compétences identifiés sur les référentiels de compétences (écart entre le niveau requis et le niveau actuel) vous complétez l'onglet Plan de formation Pluriannuel et planifiez les formations en fonction des priorités pour l'office.

2- Plan de formation annuel par participant

Ce deuxième tableau découle du premier et permet de visualiser sur un seul document tous les éléments quantitatifs (coûts, durées…) et qualitatifs (qui, quelle formation…), permettant une meilleure gestion en amont du budget mais aussi de l'absence des salariés.

3- Evaluation et ajustements

Pendant la mise en œuvre et en fin d'année, effectuez les ajustements nécessaires en fonction des actions réalisées et des objectifs du plan pluriannuel.

Offices de Tourisme de France

ETAPE 5: Faites vivre la GPEC au sein de l'office

■ *Anticiper les évolutions liées à la stratégie de l'office et aux changements de l'environnement*

Adaptez l'organisation de l'office en fonction de vos objectifs stratégiques (fusion, développement d'une nouvelle activité ...) et des contraintes liées à l'environnement de la profession (économique, techniques, légales, administratives…)

- *Evolution des fiches de fonction (partie «prospectif» / missions nouvelles)*
- *Adaptation des référentiels de compétences*
- *Développement des compétences via le plan de formation*

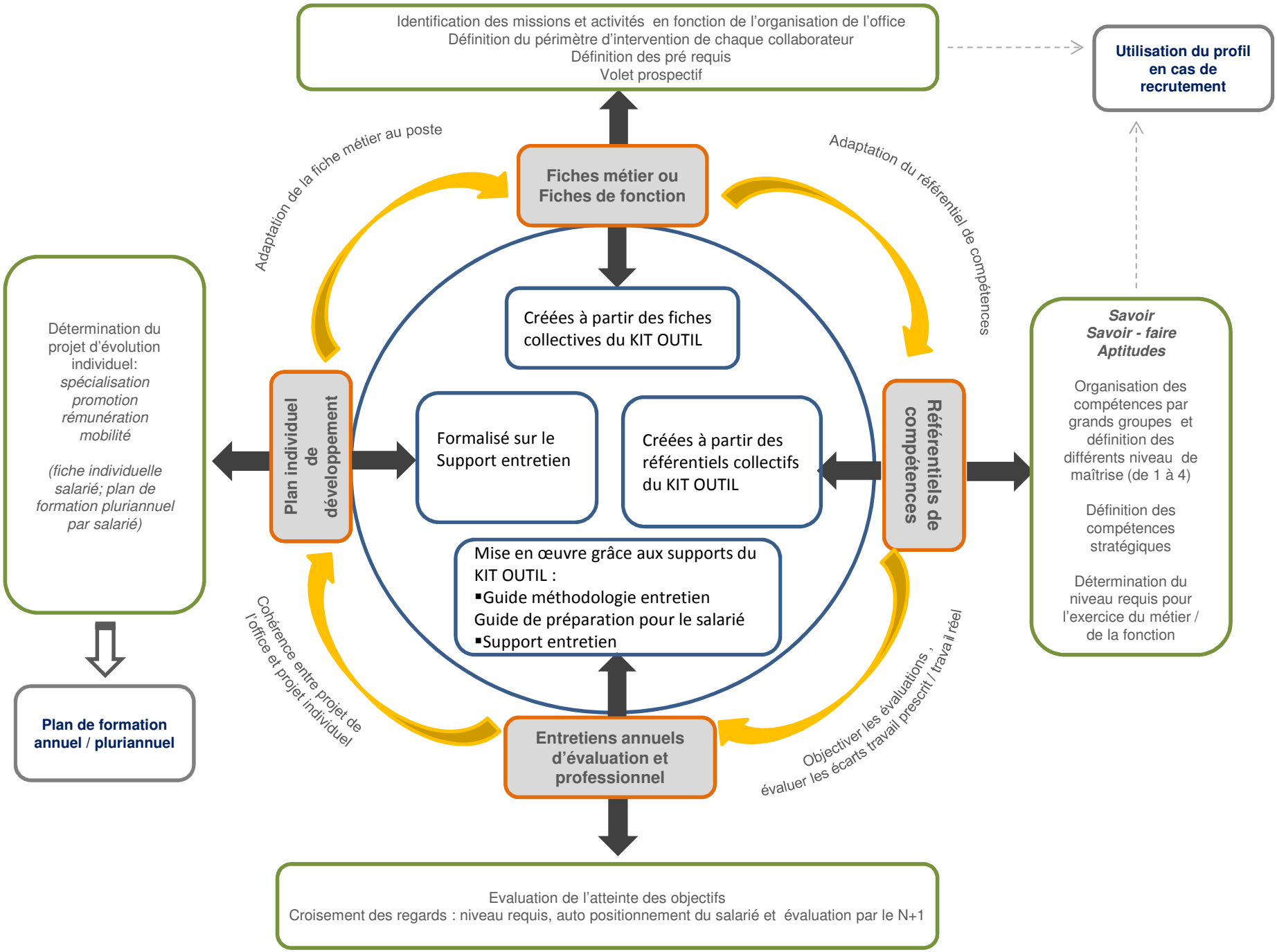
■ *Faire face aux évolutions des effectifs*

Anticiper un départ, gérer une absence prolongée => évolution des missions et réorganisation interne

- *Adaptation de l'organigramme, des fiches de fonction et référentiels de compétences, adaptation des compétences*
- *Mise en place de parcours individualisés de formation -> parcours de professionnalisation dans le plan de formation pluriannuel*

Gérer une évolution interne, un recrutement

- *Etablissement du profil de poste et évaluation des candidats sur la base de la fiche de fonction et du référentiel de compétences (auto-positionnement des candidats)*


Identification des missions et activités en fonction de l'organisation de l'office
Définition du périmètre d'intervention de chaque collaborateur
Définition des pré requis
Volet prospectif
Utilisation du profil en cas de recrutement
Adaptation de la fiche métier au poste
Fiches métier ou Fiches de fonction
Adaptation du référentiel de compétences
Détermination du projet d'évolution individuel: spécialisation promotion rémunération mobilité
(fiche individuelle salarié; plan de formation pluriannuel par salarié)
Créées à partir des fiches collectives du KIT OUTIL
Plan individuel de développement
Formalisé sur le Support entretien
Créées à partir des référentiels collectifs du KIT OUTIL
Référentiels de compétences
Savoir
Savoir - faire
Aptitudes
Organisation des compétences par grands groupes et définition des différents niveau de maîtrise (de 1 à 4)
Définition des compétences stratégiques
Détermination du niveau requis pour l'exercice du métier / de la fonction
Mise en œuvre grâce aux supports du KIT OUTIL :
▪Guide méthodologie entretien
Guide de préparation pour le salarié
▪Support entretien
Plan de formation annuel / pluriannuel
Cohérence entre projet de l'office et projet individuel
Entretiens annuels d'évaluation et professionnel
Objectiver les évaluations , évaluer les écarts travail prescrit / travail réel
Evaluation de l'atteinte des objectifs
Croisement des regards : niveau requis, auto positionnement du salarié et évaluation par le N+1

Réseau des Offices de Tourisme de Normandie – mai 2013

Offices de Tourisme de France

ETAPE 4. Faites vivre la GPEC au sein de l'office

■ Anticiper les évolutions liées à la stratégie de l'office et aux changements de l'environnement

Adaptez l'organisation de l'office en fonction de vos objectifs stratégiques (fusion, développement d'une nouvelle activité ...) et des contraintes liées à l'environnement de la profession (économique, techniques, légales, administratives…)

- *Evolution des fiches de fonction (partie «prospectif» / missions nouvelles)*
- *Adaptation des référentiels de compétences*
- *Développement des compétences via le plan de formation*

■ Faire face aux évolutions des effectifs

Anticiper un départ, gérer une absence prolongée => évolution des missions et réorganisation interne

- *Adaptation de l'organigramme, des fiches de fonction et référentiels de compétences, adaptation des compétences*
- *Mise en place de parcours individualisés de formation -> parcours de professionnalisation dans le plan de formation pluriannuel*

Gérer une évolution interne, un recrutement

- *Etablissement du profil de poste et évaluation des candidats sur la base de la fiche de fonction et du référentiel de compétences (auto-positionnement des candidats)*

Offices de Tourisme de France

Glossaire

- **Compétence** : connaissance (savoir, savoir-faire, savoir-être) mobilisable et nécessaire à l'exercice d'une activité, La compétence se vérifie, elle ne se présume pas.

- **Savoir** : ensemble de connaissances ou d'aptitudes reproductibles, acquises par l'étude ou l'expérience.

- **Savoir-faire** : connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche.

- **Savoir comportemental** : capacité à s'adapter à des situations variées et à ajuster ses comportements en fonction des caractéristiques de l'environnement, des enjeux de la situation et du type d'interlocuteur.

- **Fiche de fonction** : elle présente le contexte et le contenu d'une fonction et détaille chacune des missions et leurs activités associées.

- **Référentiel de compétences** : il liste l'ensemble des compétences associées à une fonction, réparties en 3 catégories : savoir-faire, savoir, savoir comportemental. On parle de « référentiel » car pour chacune de ces compétences, un niveau « requis » dans la fonction est défini.

Offices de Tourisme de France

Vos têtes de réseau vous accompagnent dans cette démarche

Offices de Tourisme de France

Un accompagnement personnalisé

- **Jour 1 : diagnostic et objectifs, adaptation des référentiels types à la structure.**

Entre les 2 jours, le directeur mène les entretiens avec ses collaborateurs.

- **Jour 2 : synthèse des entretiens, élaboration d'un plan d'action.**
- **+ 2 jours à distance : préparation, synthèse et suivi.**

Qui vous accompagne ?

- Pour le Calvados : UDOTSI 14

- Pour la Manche : UDOTSI 50

- Pour l'Orne, l'Eure et la Seine-Maritime : UDOTSI 14 (par délégation régionale), avec l'appui de la FROTSI

Les pré requis pour vous engager

- *Au moins 3 ETP permanents.*
- *1 directeur/responsable identifié .*
- *Stratégie pluriannuelle définie.*
- *Connaissance minimum de la GPEC et de ses outils : via réunion d'info réseau ou formation CLIC.*

Offices de Tourisme de France

Une démarche initiée par : CLIC Normandie, FROTSI Normandie, UDOTSI Calvados.

Maître d'ouvrage : CLIC Normandie.

Partenaires financiers : DIRECCTE Basse-Normandie, DIRECCTE Haute-Normandie.

Chef de projet : Emmanuel TRICOIRE (UDOTSI Calvados).

Maîtres d'œuvre : FROTSI Normandie, UDOTSI Calvados, UDOTSI Manche.

Groupe de travail : Ségolène BOUDIN (OT de Honfleur), Emmanuelle HARDOUIN (OT de Ouistreham), Emmanuel PACCAUD (OT de Lisieux Pays d'Auge), Sophie OSOUF, OT du Plateau de Caux Maritime, Marion FLEURY (OT intercommunal de Bayeux), Nathalie PAPOUIN (OT de Courseulles sur Mer), Fanny PAUWELS (OT de Villers sur Mer), Myriam LUCAS (OT du Grand Evreux), Aurélie FERAY (OT du Pays de Caux Vallée de Seine), Sylvie DROUET (DIRECCTE Basse-Normandie), Frédérica MAUGUIT (CLIC Normandie), Marie-Christine VIALE (CNFPT Basse-Normandie), Vanessa MARIE (AGEFOS-PME Normandie), Annabelle SUAREZ (FRPAT Normandie), Marie-Florence GUY (FROTSI Normandie), Laurent LAOUENAN (UDOTSI Calvados), Emmanuel TRICOIRE (UDOTSI Calvados).

Ingénierie de projet : Matthieu LE SCANF (DLM Développement).

Assistance administrative et technique : Sabrina LETELLIER et Pauline ROGER (FROTSI Normandie/UDOTSI Calvados).

Remerciements à la Commission prospective d'Offices de Tourisme de France, l'Observatoire prospectif des métiers et qualifications de la branche Tourisme, la FROTSI Lorraine.

Et un **remerciement tout particulier** à la FROTSI et aux UDOTSI du Languedoc-Roussillon, qui nous ont autorisé à exploiter leurs outils.